

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "MARCO  
FANNO"  
CORSO DI LAUREA TRIENNALE DI ECONOMIA

*Prova Finale*

*COMUNICAZIONE E CRISI DI IMMAGINE: IL CASO FACEBOOK*

*COMMUNICATION AND IMAGE CRISIS: THE FACEBOOK CASE*

*Relatore:*

PROF. PARIGI BRUNO MARIA

*Laureanda:* BENETTON SARA

*Matricola n.:* 1112978

*Anno Accademico:* 2017/2018

## INDICE

- INTRODUZIONE
- CAPITOLO 1: FIDUCIA, QUANTO VALE UNA PAROLA
  - Come funziona Facebook: un gioco in tre mosse
  - Di cosa è accusato Facebook e di cosa è effettivamente responsabile
  - Il ruolo di Cambridge Analytica
- CAPITOLO 2: GESTIONE DI CRISI E TEORIE DI COMUNICAZIONE
  - Definizione di crisi
  - Consumatori e crisi
  - Strategie di comunicazione
- CAPITOLO 3: CASO FACEBOOK ED EFFETTI SUL TITOLO
  - Come Facebook ha affrontato il caso
  - Gli effetti della crisi nel tempo
- CONCLUSIONI
- BIBLIOGRAFIA

## INTRODUZIONE

“La nostra paura più grande non è quella di essere inadeguati. La nostra paura più grande è quella di essere potenti oltre misura”<sup>1</sup>. Facebook infatti si è scoperto essere molto più potente di quanto chiunque, Zuckerberg compreso, avesse mai pensato.

Facebook è un social media e social network lanciato il 4 febbraio 2004, di proprietà di e gestito dalla società Facebook Inc., azienda statunitense fondata nello stesso anno da Mark Zuckerberg con sede a Menlo Park, California. Basato su una piattaforma software scritta in vari linguaggi di programmazione il sito, fondato ad Harvard negli Stati Uniti da Mark Zuckerberg e diversi colleghi, era originariamente stato progettato esclusivamente per gli studenti dell'Università di Harvard, ma fu presto aperto anche agli studenti di altre scuole. È disponibile in oltre 100 lingue (in italiano dal 14 maggio 2008) e nel maggio 2018 ha raggiunto quota 2,2 miliardi di utenti attivi mensilmente, classificandosi come primo servizio di rete sociale per numero di utenti attivi.

Gli utenti possono accedere al servizio previa una registrazione gratuita, nella quale vengono richiesti dati personali come nome, cognome, data di nascita e indirizzo email. Completata la registrazione, gli utenti possono creare un profilo personale, includere altri utenti nella propria rete sociale, aggiungendoli come "amici", e scambiare messaggi, anche via chat, condividere con i propri amici foto e opinioni, articoli di giornali, notizie di qualsiasi genere.

Un social network, tradotto letteralmente “rete sociale”, è innanzitutto una rete fisica. Un gruppo di individui che comunicano tra loro, legati da diversi gradi di relazione.

La versione di Internet delle reti sociali (Social media) è una delle forme più evolute di comunicazione in rete. La rete delle relazioni sociali che ciascuno di noi tesse ogni giorno, in maniera più o meno casuale e consapevole, nei vari ambiti della nostra vita, si può così «materializzare», organizzare in una mappa consultabile, e arricchire di nuovi contatti.

Nel primo capitolo verrà presentato il susseguirsi degli eventi precedenti e seguenti lo scandalo dei dati raccolti tramite Facebook dalla società Cambridge Analytica, per essere poi venduti a scopi commerciali a varie agenzie pubblicitarie, secondo articoli di cronaca apparsi nei più prestigiosi giornali americani e in alcuni giornali italiani, con un focus sul significato della parola “fiducia” nell’ epoca virtuale.

---

<sup>1</sup> Temin D., “*What Mark Zuckerberg should have said*”, 23 marzo 2018, Forbes

Nel secondo capitolo, dopo aver chiarito la definizione dei due concetti chiave di crisi e di immagine, verranno esposte teorie per quanto riguarda la gestione di una crisi, con un focus su come la crisi deve essere comunicata al pubblico, sia interno che esterno all'azienda, e di come il pubblico o l'utenza percepisce la posizione stessa dell'azienda e come può essere modificata. Nel terzo capitolo, le teorie esposte verranno applicate al caso Facebook, avanzando la tesi che non siano state sufficientemente adeguate per la gestione della crisi, concordando con quanto espresso da alcuni esperti di comunicazione di impresa, concentrandosi anche sull'analisi dell'andamento del titolo e sulle ripercussioni dello scandalo sulla reputazione dell'azienda e sui consumatori, in questo caso gli utenti del social network.

## CAPITOLO PRIMO

### FIDUCIA: QUANTO VALE UNA PAROLA

Il caso Facebook, scoppiato nel marzo 2018, fa riflettere sul significato che la parola fiducia ancora possiede nell'epoca dei social networks.

Alla voce “fiducia” il dizionario della lingua italiana dice “senso di affidamento e sicurezza che viene da speranza o stima fondata su qualcuno o qualcosa”.

Fidarsi dunque è un atto consapevole con cui si ripone la propria fiducia in qualcuno o qualcosa. Mark Zuckerberg, CEO di Facebook, sicuramente si è interrogato sul pieno significato della parola e ancora di più su quanto vale, in termini economici, la fiducia che gli utenti del suo network gli accordano quando, al momento della registrazione, cliccano sull'icona “acconsento”.

Nel cliccare, l'utente si fida del network poiché gli affida dati personali, gusti, preferenze, frequentazioni.

Le ripercussioni dello scandalo si manifestano quasi istantaneamente in una perdita di milioni di dollari in pochi minuti, come dimostra l'andamento del titolo in borsa. Nel mese di marzo le azioni Facebook chiudono il peggior mese borsistico degli ultimi cinque anni. “Travolti dallo scandalo di Cambridge Analytica, in appena otto giorni di contrattazioni i titoli hanno perso quasi un quarto del loro valore (-22%), bruciando oltre 100 miliardi di dollari di capitalizzazione”<sup>2</sup>. Nonostante questo, nel trimestre che segue lo scandalo il titolo è in ripresa, con un utile netto di 1,74 dollari per azione nel secondo trimestre del 2018, fatto che era stato previsto dagli analisti, che non si aspettavano diversamente da un social con più di due miliardi di utenti iscritti e con un trimestrale chiuso con un utile in crescita. E cresce anche il numero di utenti attivi su base giornaliera, che raggiungono alla fine di aprile 2018 i 2,196 miliardi, con un tasso di crescita del 3,14%, tasso un po' più debole rispetto al trimestre precedente.

---

<sup>2</sup> Marro E, 28 marzo 2018, “*La settimana nera di Facebook in Borsa. Gli analisti: compratelo*”, Il Sole 24 Ore

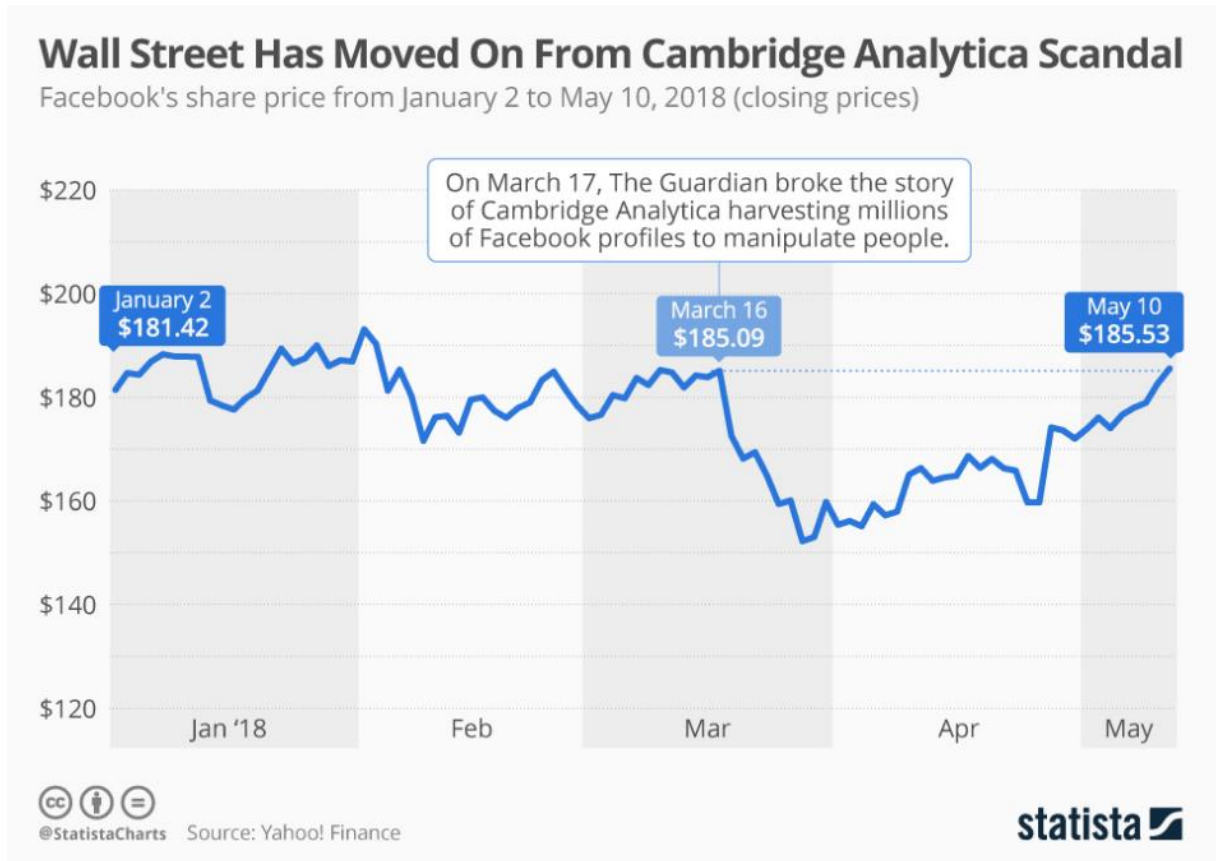


Figura 1: andamento del titolo Facebook nel primo semestre 2018 (fonte: <https://www.statista.com/chart/13822/facebook-share-price/>)

Quello che l'utente non sapeva e non poteva conoscere è che i suoi dati e quelli degli amici con cui condivideva il profilo venivano ceduti o meglio venduti ad altre aziende pronte a pagare milioni di dollari per conoscere i comportamenti degli utenti e poterli successivamente raggiungere con messaggi pubblicitari dedicati.

Questo invece lo sa bene il ricercatore di Cambridge Michal Kosinski, che lavora per Cambridge Analytica, società specializzata nel raccogliere dai social network una enorme quantità di dati sui loro utenti.

Kosinski elabora un algoritmo che è in grado di prevedere e addirittura anticipare le risposte degli individui. Kosinski afferma che “con 70 “mi piace” si possono sapere più cose sulla personalità di un soggetto di quante non ne conoscano i suoi amici; servono 150 “mi piace” per saperne più dei suoi genitori e 300 per superare le conoscenze del suo partner. Con oltre 300 “mi piace” è pensabile di sapere più cose sulla personalità del soggetto in questione di quante non ne conosca il soggetto stesso”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Manietti E., 19 marzo 2018, “Il caso di Cambridge Analytica, spiegato bene”, Il Post

Torniamo però a parlare di fiducia, quel valore che Facebook e il suo amministratore delegato, Mark Zuckerberg, hanno perso e valore che il gruppo dovrà recuperare se vuole restare nel mercato senza mettere a rischio il proprio business.

Per comprendere bene la questione è necessario analizzare come funziona Facebook e quali sono i fatti che hanno portato Zuckerberg a scusarsi pubblicamente per il comportamento della sua azienda.

### **1.1 COME FUNZIONA FACEBOOK: UN GIOCO IN TRE MOSSE**

Il sistema Facebook si può riassumere in tre semplici mosse: la prima è tenere gli utenti il più a lungo possibile davanti allo schermo del computer, la seconda raccogliere dati sui loro comportamenti, la terza convincere gli inserzionisti a pagare milioni di dollari per avere accesso ai loro dati così da raggiungerli con messaggi pubblicitari mirati.

La politica dell'azienda è chiaramente quella di promuovere materiale che sia attraente per gli utenti, che incontri i loro gusti e susciti la loro curiosità e successivamente vendere annunci pubblicitari a chiunque frequenti il network. (The Economist, 2018)

Gli utenti lasciano continuamente tracce che possono essere riutilizzate per condurre ad una analisi attenta e precisa dei loro profili e sapere con esattezza cosa proporre loro, quale sarà il loro prossimo acquisto e come invogliarli a spendere di più e dove spendere.

Consapevoli o meno, tutti noi lasciamo quasi quotidianamente una grande quantità di tracce: dalle più banali, come usare una carta fedeltà al supermercato, ad altre meno ovvie come fare un check-in online.

“Immaginate la classica situazione per cui andate nel sito Amazon – scrive Manietti ne Il Post – cercate un prodotto per vederne il prezzo, poi passate a fare altro e all'improvviso vi trovate su un altro sito proprio la pubblicità del prodotto che eravate andati a cercare”<sup>4</sup>.

Tutto ciò non è frutto di magia o di incredibili coincidenze, ma piuttosto di studi affidati a professionisti e di complessi algoritmi messi a punto per poter creare profili molto accurati che possono far risalire a singole persone, di cui conoscere gusti e opinioni.

Se la procedura appena descritta viene moltiplicata per milioni di utenti la cui navigazione viene registrata e quindi diventa tracciabile, è facile capire quanto valgano le informazioni raccolte nel mercato della pubblicità online.

---

<sup>4</sup> Manietti E., 19 marzo 2018, “Il caso di Cambridge Analytica, spiegato bene”, Il Post

Facebook conta ad inizio anno 2018, 2,072 miliardi di utenti, di cui 1,66 attivi mensilmente e 1,57 utenti accedono al social da mobile su base giornaliera. L' 87% di utenti attivi si trova nella fascia tra i 18 e i 29 anni, mentre il 56% della popolazione over 65 ha un suo profilo Facebook. (fonte dati: <https://www.omnicoreagency.com/facebook-statistics/>) Dunque se pensiamo che quasi 1/3 della popolazione mondiale è presente sulla piattaforma, sembra quasi strano trovare qualcuno che non è iscritto. In Italia gli utenti Facebook sono 21,89 milioni (fonte dati: <https://www.statista.com/statistics/568802/forecast-of-facebook-user-numbers-in-italy/>)

## COME VENGONO USATI I DATI RACCOLTI DAI PROFILI DEGLI UTENTI

Resta ora da chiedersi come vengono raccolti i dati e quanto informato e consapevole è l'utente. La risposta la può fornire Aleksandr Kogan, professore di psicologia a Cambridge, assunto da Cambridge Analytica nel giugno 2014 con il preciso compito di raccogliere informazioni dalle decine di milioni di profili Facebook.

Nel mese di giugno del 2014 agli utenti Facebook venne proposto un dettagliato questionario sulla personalità. Il questionario che l'utente si trovava davanti non era in Facebook, ma per così dire ospitato da un'altra azienda, la Qualtrics, che forniva una piattaforma per indagini online.

A coloro che compilavano il questionario veniva chiesto di autorizzare l'accesso ai loro profili Facebook e nell'istante in cui acconsentivano, una app creata da Kogan raccoglieva i dati degli utenti, consenzienti senza essere consapevoli, e anche dei loro amici in Facebook.

In pochi secondi dati sensibili, come nome, cognome, data di nascita, luogo da cui si collegavano, così come le liste delle pagine Facebook che più frequentemente visitavano venivano scaricati e immagazzinati, senza che l'utente lo sapesse o che avesse espresso un pieno consenso. (Manietti, 2018)

Kogan verrà successivamente additato da Zuckerberg come il maggior responsabile della fuga di dati sensibili dai profili Facebook nel marzo del 2018.

Kogan si difende dicendo che “egli aveva anticipato come le informazioni sarebbero state usate e che non hai mai sentito una parola di obiezione da parte di Facebook”. E successivamente si scusa dicendo che “l'idea che avevano all'epoca e cioè che tutti sanno e nessuno se ne preoccupa, era decisamente errata”<sup>5</sup>. Per tutta risposta, Facebook oscura il profilo di Kogan e lo bandisce dal network, facendogli vestire i panni del malvagio e contemporaneamente del capro espiatorio.

---

<sup>5</sup> Rosenberg M., 22 aprile 2018, “*Professor apologizes for helping Cambridge Analytica harvest Facebook data*”, New York Times



Al momento del questionario online sulla personalità, Facebook afferma che l'utente veniva informato che i suoi dati sarebbero stati usati solo per scopi accademici. Una successiva indagine del New York Times mette in luce che il questionario approntato da Kogan, se letto nel dettaglio, informava che i dati potevano essere usati per scopi commerciali. Ciò rappresentava una palese violazione del regolamento di Facebook all'epoca, ma l'azienda non intervenne in alcun modo per fermare l'app di Kogan e la raccolta dei dati.

La domanda che sorge spontanea è ovviamente quella che riguarda l'uso dei dati raccolti dai profili ed è a questo punto che entra in gioco Cambridge Analytica, agenzia fondata nel 2013 dal miliardario statunitense Robert Mercer e specializzata nel raccogliere dai social network dati sui loro utenti.

L'azienda raccoglie una enorme quantità di dati: dai “mi piace” ai post, dai commenti lasciati come feedback su hotel, ristoranti, locali notturni e qualsiasi altro luogo l'utente visita ai luoghi da cui gli utenti condividono i commenti.

Le informazioni vengono poi elaborate con un approccio simile a quello della psicomatria, cioè quella branca della psicologia che si occupa di misurare comportamenti e caratteristiche della personalità. Più contenuti vengono analizzati e più è preciso il profilo che se ne ricava.

“Cambridge Analytica – scrive Manietti ne *Il Post* – ha sviluppato un sistema di microtargeting comportamentale, che tradotto significa: pubblicità altamente specializzata su ogni singola persona.

I suoi responsabili sostengono di riuscire a far leva non solo sui gusti, come fanno già altri sistemi analoghi per il marketing, ma sulle emozioni degli utenti”<sup>6</sup>. E così con una qualche decina di “mi piace” il sistema è in grado di predire per quale partito l'utente voterà, a quale genere appartiene e se preferirà un partner maschio o femmina.

Il passo successivo è che compagnie commerciali, istituzioni governative, ma anche, più banalmente, gli amici in Facebook, potrebbero usare un software che consente di ricavare informazioni circa il grado di intelligenza, l'orientamento sessuale e le tendenze politiche del soggetto senza che questo abbia mai dato il suo consenso.

Alcuni vedono in tutto ciò una allettante impresa commerciale dal potenziale imprevedibile.

Le informazioni ottenute vengono confrontate e incrociate con tutte quelle di coloro che si sono sottoposti al quiz per creare modelli e quindi elaborare un algoritmo in grado di predire i risultati, i gusti e le scelte di altri utenti Facebook.

---

<sup>6</sup> Manietti E., 19 marzo 2018, “*Il caso di Cambridge Analytica, spiegato bene*”, *Il Post*

I profili degli amici, che gli utenti avevano inconsapevolmente reso accessibili, diventano un banco di prova per testare la formula e, ancora più interessante dal punto di vista economico, una risorsa che avrebbe reso l'algoritmo in grado di prevedere risultati politici.

## **1.2 DI COSA E' ACCUSATO FACEBOOK E DI COSA E' EFFETTIVAMENTE RESPONSABILE**

Nel fine settimana di metà marzo 2018 i più prestigiosi giornali americani, quali il New York Times, e i britannici The Guardian e The Economist, pubblicano una serie di articoli volti a dimostrare l'uso scorretto e non autorizzato di una grande quantità di dati prelevati da Facebook da parte di una azienda di consulenza e marketing online, la Cambridge Analytica.

Le inchieste del Guardian e del New York Times catapultano Facebook al centro di una tempesta mediatica; l'immagine del social ne esce un po' sgualcita mentre Cambridge Analytica dovrà sospendere l'attività a causa della perdita di clienti e delle enormi spese legali da sostenere. (Mantovani, 2018)

Il fatto che Facebook non sia in grado di proteggere i dati dei suoi utenti non è cosa sconvolgente né nuova nel mondo dei social network; ciò che allarma è che i dati sono stati prelevati da Cambridge Analytica, che ha avuto rapporti con i collaboratori di Donald Trump durante la campagna elettorale del 2016.

“Facebook faces a reputational meltdown” (Crolla la fiducia in Facebook) titola The Economist il 22 marzo 2018.

E prosegue dicendo che “ci si aspetta qualcosa di rovente” (Expect a roasting), riferendosi al sospetto che i dati di 50 milioni di utenti Facebook possano essere stati usati in modo dubbio, probabilmente illegale, da una agenzia legata alla campagna elettorale del presidente Trump nel 2016.

L'articolo del The Economist mostra quanto rapidamente possa crollare la popolarità in Internet quando gli utenti si sentono traditi.

Non appena la notizia è trapelata, o forse sarebbe meglio dire nel tempo di un click, investitori spaventati hanno fatto perdere il 9% alle azioni Facebook (The Economist, 2018) e più in generale i consumatori si sono resi conto di quanto sia pericoloso fornire i loro dati ai giganti del web, il cui meccanismo funziona come una serie di scatole cinesi o, se vogliamo usare l'immagine di Simone Cosimi nell'articolo su La Repubblica del 19 marzo 2018, come il cavallo di Troia.

Per capire bene la questione è necessario fare qualche passo indietro.

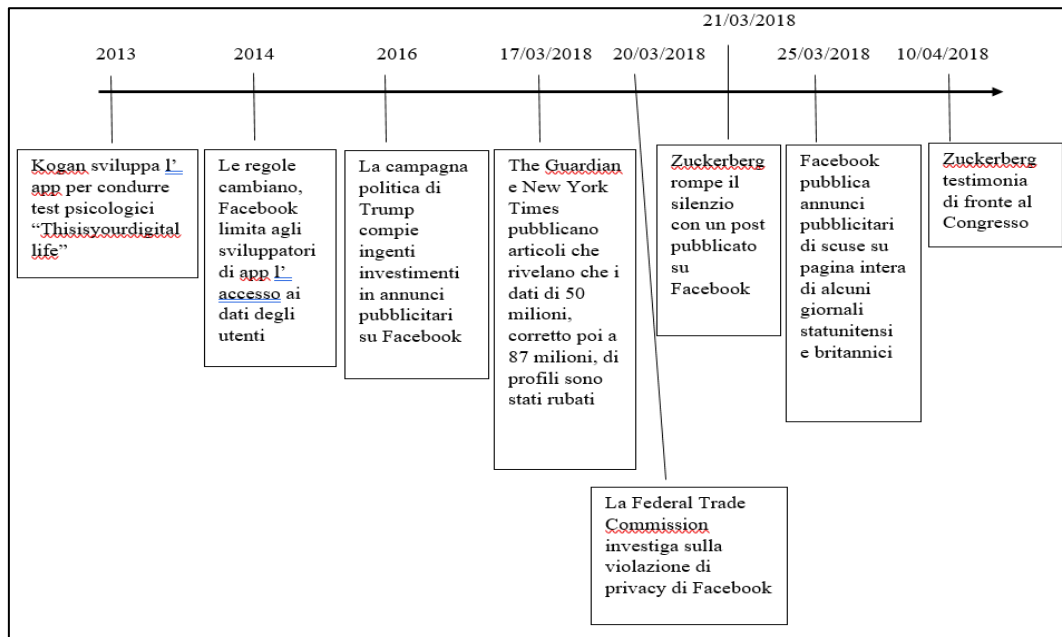


Figura 2: Timeline degli eventi

Nel 2013 un accademico russo-americano in Gran Bretagna, Aleksandr Kogan, ha messo a punto una applicazione chiamata "thisisyourdigital life" (letteralmente tradotta significa "questa è la tua vita digitale") in grado di produrre profili psicologici e di previsione del comportamento basandosi sulle attività online svolte dal soggetto analizzato.

Per utilizzarla gli utenti accedono prima a Facebook login, sistema che permette di iscriversi senza dover creare nuovi username e password ma utilizzando una verifica da parte di Facebook.

Il servizio gratuito è in realtà "ben pagato" dagli utenti, poiché l'applicazione ottiene informazioni come età, sesso, indirizzo mail e altro contenuto nel profilo dell'utente.

In realtà Facebook alla fine del percorso di accesso mostra una schermata di riepilogo con le informazioni che diventeranno accessibili e quindi il tutto risulta trasparente.

Ben 270.000 utenti si iscrivono all'applicazione di Kogan e nel totale costoro hanno un patrimonio di altri 50 milioni di amici.

In pratica quando l'utente si iscriveva dava il consenso per condividere alcuni suoi dati e l'applicazione aveva il diritto di raccogliere anche i dati degli amici, senza che la cosa fosse subito chiara ma piuttosto indicata in una delle tantissime pagine sulle condizioni d'uso, che come ben sappiamo quasi nessun utente legge.

Solo in seguito Facebook valutò la cosa come invasiva; non avvisò però i suoi utenti ma bensì cambiò il regolamento facendo in modo che le reti degli amici non fossero più disponibili per i gestori delle applicazioni.

Nel frattempo Kogan e collaboratori erano stati in grado di costruire un enorme archivio dati sugli utenti del social network.

La cosa però non fece un gran scalpore poiché la pratica era in un certo qual modo consentita; la polemica scoppia quando i dati raccolti dalla applicazione di Kogan vengono ceduti a Cambridge Analytica, violando i termini di uso del network.

La violazione era palese ma l'azienda impiegò un bel po' prima di fermare l'applicazione di Kogan.

Un ex dipendente dell'agenzia Cambridge Analytica, Cristopher Wylie, decide di raccontare la storia al Guardian e sostiene che Facebook fosse al corrente della cessione dei dati da almeno due anni.

Kogan dice in un'intervista che nei termini del suo contratto, per la durata di un anno e mezzo, è stato scritto che poteva vendere e trasferire i dati, e Facebook non ha mai proferito parola sul fatto che stesse violando le condizioni d'uso del social network.

Facebook dal canto suo dice di aver acconsentito a questo tipo di raccolta dati per aiutare i ricercatori a migliorare e a sviluppare applicazioni e anzi nel novembre del 2015 invita Kogan a lavorare per il gruppo come consulente, chiedendogli di illustrare la tecnica che aveva usato per Cambridge Analytica. (Rosenberg, 2018)

Dunque, Facebook era al corrente del commercio di dati personali ma l'account di Cambridge Analytica è stato sospeso solo dopo essere venuto a conoscenza dell'imminente pubblicazione delle inchieste da parte dei due grandi giornali americani.

“I giornalisti del Guardian dicono di avere ricevuto forti pressioni da Facebook per non definire “falla” il meccanismo che consentì a Kogan e poi a Cambridge Analytica di ottenere quell'enorme quantità di dati”<sup>7</sup>. La parola “falla” sembra avere un peso notevole nel narrare i fatti.

In effetti non c'è stata una falla, poiché Kogan non ha ottenuto i dati sfruttando un “buco” nel sistema, ma semplicemente usando un metodo che all'epoca era lecito e persino contemplato nelle condizioni d'uso.

Pur sembrando assurdo, l'integrità informatica di Facebook non è stata violata e i suoi responsabili sfruttano parecchio questo gioco di parole per tranquillizzare gli utenti.

Erano però le condizioni d'uso ad essere, per così dire, “fallate” dato che consentivano una raccolta di informazioni smisurata e senza che gli utenti e i loro amici in rete se ne potessero rendere conto. (Manietti, 2018)

---

<sup>7</sup> Manietti E., 19 marzo 2018, “*Il caso di Cambridge Analytica, spiegato bene*”, Il Post

Questo però non scagiona Facebook. L'episodio mostra che c'era una certa abitudine alla negligenza per quanto riguarda la privacy, che la trascuratezza era tollerata e che gli errori erano ammessi.

La prima ripercussione è quella degli utenti Europei e Americani che, delusi e scontenti, spengono i loro account, seguita dal fatto che quest'anno per la prima volta la previsione della quota Facebook sul mercato americano della pubblicità online sarà al ribasso. Anche se nel primo trimestre del 2018 non si è verificata una perdita in numero di utenti, che rimane stabile negli USA e in leggera diminuzione in Europa, il tempo speso al giorno per utente diminuisce del 5%. (fonte dati: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-11/facebook-loses-ground-as-people-spend-more-time-on-google-sites> ) Con una risultante di tassi crescita ai minimi storici.

“Se Zuckerberg vuole riconquistare l'utenza e la sua azienda, deve riguadagnarsi la fiducia” scrive the Economist. La fiducia è un valore non tangibile e potenzialmente effimero, ma – nel caso di Facebook – vale miliardi.

### **1.3 IL RUOLO DI CAMBRIDGE ANALYTICA**

Zuckerberg dichiara davanti al Congresso degli Stati Uniti il 10 e 11 aprile 2018 quando viene interrogato sullo scandalo Cambridge Analytica “Facebook è un'azienda idealista e ottimista, ma ora è chiaro che non abbiamo fatto abbastanza per impedire che questo strumento venisse usato anche per fare del male”.

Cambridge Analytica, fondata nel 2013 dal miliardario statunitense conservatore Robert Mercer, è un'azienda specializzata nel creare profili comportamentali degli utenti da usare in campagne di marketing super mirate.

Il nome dell'azienda viene associato a quello di Facebook quando vengono pubblicate le indagini del New York Times e del Guardian circa le presunte interferenze della Russia nelle elezioni americane del 2016. (Manietti, 2018)

Nell'estate del 2016 il comitato Trump affidò a Cambridge Analytica la gestione della raccolta dati per la campagna elettorale.

Abbiamo già visto nelle pagine precedenti come Cambridge Analytica si sia procurata milioni di dati attraverso la applicazione di Kogan.

L'attività online a sostegno di Trump fu su larga scala e ben organizzata. Furono usati un gran numero di account non reali gestiti automaticamente (“bot”) per diffondere post, notizie false e altri contenuti a sfavore di Hillary Clinton.

L'attività veniva modulata secondo l'andamento della campagna elettorale; gli interventi erano in tempo reale, con l'intento di riempire i social network di commenti durante i più importanti dibattiti televisivi dove si confrontavano Trump e Clinton.

Ogni giorno venivano prodotti migliaia di annunci pubblicitari sui quali misurare la risposta elettorale degli utenti online per poi ricalibrarli privilegiando quelli che funzionavano di più, seguendo il sistema del microtargeting comportamentale precedentemente descritto. (Manietti, 2018)

Sempre nel 2017 il Guardian aveva pubblicato un'inchiesta sul ruolo di Cambridge Analytica nella campagna per il referendum Brexit, dove sembra l'azienda avesse raccolto dati e informazioni sugli utenti, utilizzati poi per condizionare le elezioni e spingere gli utenti a votare a favore dell'uscita dall'Unione Europea. (Manietti, 2018)

Quindi per concludere, anche se, come scrive Manietti, non è ancora provato un legame certo tra Cambridge Analytica, le elezioni americane e la Russia, le inchieste hanno avuto il pregio di porre l'accento sulla facilità di diffusione di notizie false e sulla fragilità della rete nel resistere ad esse.

Ciò può far pensare che Facebook è in buona fede ma che sicuramente ha un serio problema nel garantire che non si faccia un uso scorretto dei dati dei suoi utenti.

Facebook sembra non avere strumenti sicuri per evitare la manipolazione o l'uso distorto dei dati; il maggior problema sta nel fatto che Facebook usa sistemi di raccolta e analisi simili anche per il suo servizio di marketing interno, attraverso cui tutti possono organizzare campagne pubblicitarie rivolte ad un pubblico selezionato su base di fattori quali età, interessi, sesso, zona di residenza. E lo stesso vale anche per gli altri giganti del web, come Google e Twitter.

In Europa si stanno prendendo misure per arginare il problema, mentre negli Stati Uniti il mercato online non ha subito significative restrizioni.

Facebook sta pensando di adottare alcune delle misure previste dalla nuova legge europea al riguardo, chiamata General Data Protection Regulation.

Tra le altre cose, la legge prevede che l'utente possa scegliere se essere tracciabile online oppure impedire che le informazioni fornite al social network possano essere cedute a terzi. Inoltre le app che utilizzano il meccanismo Facebook Login proporranno una schermata in cui verranno visualizzate solo le informazioni che l'applicazione andrà a conoscere, invece che un'informativa completa, in modo da rendere l'utente facilmente e immediatamente informato. Zuckerberg e altri come lui, devono essere consapevoli che l'intero modello del loro business è a rischio e che il primo, prossimo passo è riguadagnare la fiducia dei loro utenti.

## CAPITOLO SECONDO

### GESTIONE DI CRISI E TEORIE DI COMUNICAZIONE

#### 2.1 DEFINIZIONE DI CRISI

Una crisi può essere definita in moltissimi modi, e non c'è un modo oggettivo per definire questo concetto, tanto meno siamo a conoscenza di una teoria oggettiva su come un'organizzazione dovrebbe reagire e gestire una situazione di crisi. Una situazione di crisi può avere moltissime e diverse cause, può interessare i più diversi ambiti aziendali, dalla crisi finanziaria alla crisi di immagine e del modello di marketing dell'impresa, e ogni crisi richiede prevenzioni e azioni correttive diverse e specifiche. Dunque, se da un lato è possibile definire i ruoli, i flussi di informazione, i canali da utilizzare, non è altrettanto facile definire delle strategie "standard" per affrontare crisi anche simili tra loro. Il caso aziendale analizzato, quello del recente scandalo che Facebook ha dovuto affrontare, richiede innanzitutto la concentrazione sul concetto di crisi di immagine.

Una definizione esaustiva del concetto di situazione di crisi è "un improvviso, inaspettato, non voluto evento che disturba l'equilibrio tra i diversi campi del sistema dell'impresa e che, a causa di questi disturbi, costituisce un danno a qualsiasi aspetto delle operazioni dell'impresa"<sup>8</sup>.

L'immagine di un'organizzazione è, invece, quello che le persone pensano di quell'impresa, un set di impressioni e percezioni che non necessariamente riflettono la realtà. Il fatto che l'immagine sia di per sé un concetto soggettivo è una caratteristica fondamentale, perché significa che la stessa può essere influenzata e cambiata nel corso del tempo. L'immagine di un'organizzazione è anche componente del valore dell'organizzazione stessa. "Il 70% del valore di un'azienda quotata è determinato da asset intangibili"<sup>9</sup>, quali un'immagine consolidata, costruita su esperienze passate, la storia stessa del brand, il know-how acquisito, la forza lavoro altamente qualificata e così via. Ecco perché l'impatto di una crisi può essere molto pesante dal punto di vista dell'immagine e, di conseguenza, del valore economico che essa riflette. Difficile da calcolare matematicamente, il valore dell'immagine dipende da come i consumatori la percepiscono, sia che l'impresa si riferisca ad un mercato business to consumer

---

<sup>8</sup> Flieger M., 2013, "*Image Crisis Management*", Journal of Science of the Military Academy of Land Force, Nr 4, pp 101-110

<sup>9</sup> Vecchiato G., 2012, "*Crisis management: comunicare in situazioni di rischio e di crisi*", pubblicato online, (<https://www.cuoaspace.it/2012/05/crisis-management-comunicare-in-situazioni-di-rischio-e-di-crisi.html>)

o ad un business to business. Ovviamente l'impresa stessa può condizionare le percezioni del mercato di riferimento attraverso moltissimi strumenti, quali i canali di comunicazione scelti, la differenziazione di prodotto, l'offerta di servizi post-vendita e così via.

Dunque, proprio perché l'immagine dell'organizzazione porta valore alla stessa, deve essere difesa e richiede un'attenta gestione delle eventuali problematiche, con sistemi e strategie ben definiti dai vertici. Succede che un'impresa possa affrontare situazioni che portano ad un improvviso deterioramento del modo in cui viene percepita dall'opinione pubblica.

È importante capire che, in un sistema economico che prende come modello di riferimento la visione antropologica della realtà, in cui l'essere umano e le sue percezioni sono parte centrale e portante del modello economico, una crisi sussiste solo se viene percepita come tale dal pubblico ritenuto rilevante. Come è insito nel concetto stesso di immagine, le percezioni sono in questo ambito più importanti della realtà. Quindi il nucleo della questione è che un'impresa viene ritenuta responsabile solo se la categoria di stakeholders ritenuta rilevante da quell'impresa la percepisce come tale. Certo l'azienda può influenzare le percezioni, ma fintanto che il pubblico ritiene il comportamento dell'impresa in torto, l'immagine è a rischio. Allora la domanda a cui bisogna rispondere non è tanto se il fatto è avvenuto o meno, quanto se l'audience rilevante crede sia avvenuto. Ogni impresa deve comunicare su due livelli: verso l'interno cioè verso manager e dipendenti, e verso l'esterno, vale a dire tutta l'opinione pubblica e i media. Verso l'esterno l'organizzazione interagisce con cinque macro-interlocutori: azionisti, dipendenti, istituzioni, clienti e opinione pubblica. Ognuna di queste categorie ha naturalmente interessi diversi e percezioni diverse rispetto ad un'eventuale crisi. Ovviamente non sarà possibile rispondere a tutti gli interessi contemporaneamente e in ugual modo dando a tutti lo stesso peso, dunque, anche se un'impresa deve puntare a trovare il mix di comunicazione più adatto, a volte, per evitare una strategia "generica" e poco efficace, è meglio concentrarsi sull'individuazione di una o due categorie "rilevanti". Nel caso in analisi la categoria rilevante può essere individuata negli utenti iscritti al social network Facebook, senza i quali la piattaforma non può funzionare; ed oltre a questo, gli stessi utenti che sono stati anche le principali vittime, in quanto protagonisti del furto dei loro dati sensibili. (Benoit, 1997)

Come detto prima, le cause di una crisi si possono individuare nelle tipologie più diverse. Quella del caso in analisi può essere ricondotta alle situazioni di crisi causate da accuse o "rumors" riguardanti i comportamenti, i progetti, le decisioni e tutte le altre fasi dell'organizzazione. A volte queste accuse possono derivare da false affermazioni, da commenti che arrivano dai media, e possono talvolta non essere veritiere. Sia che lo siano o meno, questo tipo di causa può diventare molto pericolosa, perché porta un danno diretto all'immagine e alla reputazione dell'organizzazione. Inoltre spesso si sottovaluta la strategia di comunicazione della crisi di



questo tipo, poiché troppo spesso i vertici pensano di poter semplicemente negare l'avvenuto, peggiorando la situazione, come si vedrà al paragrafo successivo. Un altro fattore legato alla crisi del caso in analisi è quello chiamato “fattore umano: esso consiste in una serie di situazioni legate al comportamento dei lavoratori e alle loro debolezze e agli errori che possono essere connessi al comportamento umano”<sup>10</sup>, dalle accuse di violenza o discriminazione, fino all'autorizzazione di azioni di cui si conoscono le potenziali disastrose conseguenze, (Flieger, 2013) come è avvenuto nel caso di Facebook.

## 2.2 CONSUMATORI E CRISI

E' importante quando ci si trova in una situazione di rischio, agire subito e trovare soluzioni in pochissimo tempo, per evitare che la situazione peggiori, portando ad un deterioramento della quota di mercato e ad una conseguente perdita di potere, che farà peggiorare l'immagine dell'organizzazione fino a perdere la fiducia dei suoi consumatori, creando un circolo vizioso difficile da interrompere.

Può essere utilizzato lo studio condotto dall' European Journal of Marketing su come gestire una crisi derivante da prodotti difettati, se consideriamo i dati rubati agli utenti Facebook come un “difetto” del prodotto venduto e cioè l'utilizzo stesso del social network. Sono stati proposti dei questionari a un campione di 384 consumatori, a cui sono stati descritti due scenari reali di commercio di prodotti difettati.

“Un concetto fondamentale è quello del “danno potenziale percepito”; non c'è un metodo preciso per i consumatori stessi di calcolare questo danno potenziale. Alcuni consumatori vedono come unica risposta all' utilizzo di un prodotto che può arrecare loro un qualche danno, il completo inutilizzo del prodotto stesso”<sup>11</sup>. E ovviamente questo è ciò che più preoccupa chi produce e commercia il bene in questione, poiché, come detto nelle pagine precedenti, l'organizzazione può anche essere marginalmente responsabile del danno, ma se essa è percepita come tale nella mente dei consumatori, questo basta a provocare conseguenze quali la diminuzione delle vendite, la perdita della quota di mercato e così via.

In una crisi che deriva dalla circolazione di prodotti difettati, il mercato riceve informazioni negative sull' azienda e sul prodotto stesso. Quindi l'organizzazione assume che, dato che la crisi è associata ad eventi ed informazioni, l'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'organizzazione cambierà in modo negativo. Allora l'organizzazione proverà a comunicare

---

<sup>10</sup> Flieger M., 2013, “*Image Crisis Management*”, Journal of Science of the Military Academy of Land Force, Nr 4, pp 101-110

<sup>11</sup> Siomkos G. J., Kurtz G., 1994, “*The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management*”, European Journal of Marketing, Vol 28 Issue: 2, pp 30-41

e trasmettere informazioni riguardanti la situazione e informerà i consumatori sui suoi sforzi per risolvere e ripristinare la situazione. Questi sono tentativi rivolti a cambiare l'immagine che è venuta a crearsi dopo la crisi e riportare le percezioni dei consumatori a quelle che avevano prima che la crisi si verificasse.

“Riuscire a gestire con successo una crisi causata da prodotti difettati dipende da tre fattori principali, chiamati anche “imperativi convenzionali”:

- La reputazione dell'azienda
- Gli effetti causati all' esterno
- La risposta dell'organizzazione alla crisi”<sup>12</sup>.

Lo studio ha dimostrato che gli effetti di una crisi affrontata da un'organizzazione che si era creata nelle esperienze passate un'immagine positiva e consolidata, e quindi che al momento della crisi gode già di una buona reputazione e ha conquistato la fiducia dei suoi consumatori, sono minimi rispetto a quelli causati ad una compagnia sconosciuta o appena inserita nel mercato. Per quanto riguarda gli effetti esterni, ci si riferisce all' impatto sui media e sui gruppi di interesse che avrà l'impresa nel gestire la situazione di crisi. Questi effetti sui gruppi esterni possono influenzare negativamente o positivamente l'immagine dell'organizzazione interessata e di conseguenza possono influenzare i modelli di comunicazione che i manager adottano nella gestione; infatti gli effetti negativi della crisi possono essere mitigati dai media quando riportano magari che l'impresa in questione sta agendo responsabilmente per ritirare o correggere il prodotto che ha causato la crisi. Il terzo fattore essenziale è la tipologia di risposta dell'azienda. Lo studio ha dimostrato che i consumatori tendono a mettere in buona luce l'organizzazione che agisce prima che lo faccia un'autorità pubblica. (Siomkos, Kurtzbard, 1994)

Secondo W. T. Coombs, per analizzare gli effetti di una crisi sui consumatori del prodotto offerto dall' azienda in crisi, possono essere utilizzate tre variabili, oltre alla reputazione già vista in precedenza, che possono aiutare il management a capire quale sia la migliore strategia da utilizzare per comunicare. La seconda variabile sono le *emozioni*, le due più comuni che si sviluppano tra i soggetti coinvolti durante una crisi sono rabbia, perché l'azienda a cui i consumatori si sono affidati ha permesso che un danno avvenisse, e ansia perché si sviluppa il senso di pericolo e di paura a cui il danno li ha sottoposti. Queste due emozioni possono influenzare il modo in cui gli stakeholders interagiscono con l'organizzazione. Un'altra variabile è il *costo finanziario* direttamente causato da un'eventuale diminuzione di vendite.

---

<sup>12</sup> Siomkos G. J., Kurtzbard G, 1994, “*The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management*”, European Journal of Marketing, Vol 28 Issue: 2, pp 30-41

L'ultima variabile è il *passaparola*, in caso di crisi si parla di passaparola negativo, spesso causato dalla rabbia e che può far espandere il danno in pochissimo tempo, soprattutto nell'epoca dei Social Media in cui le informazioni viaggiano ad una velocità incredibile. (Coombs, 2014).

Per quanto riguarda le strategie in risposta ad una crisi scatenata da un prodotto difettato vengono studiate quattro tipologie: la negazione, il ritiro involontario (quando il prodotto viene ritirato perché imposto da un' autorità), il ritiro volontario (quando l'organizzazione stessa decide di ritirare il prodotto) e la risposta che viene chiamata "super-sforzo" (quando l'azienda si dimostra preoccupata per la salute dei consumatori, agisce responsabilmente e onestamente nelle comunicazioni).

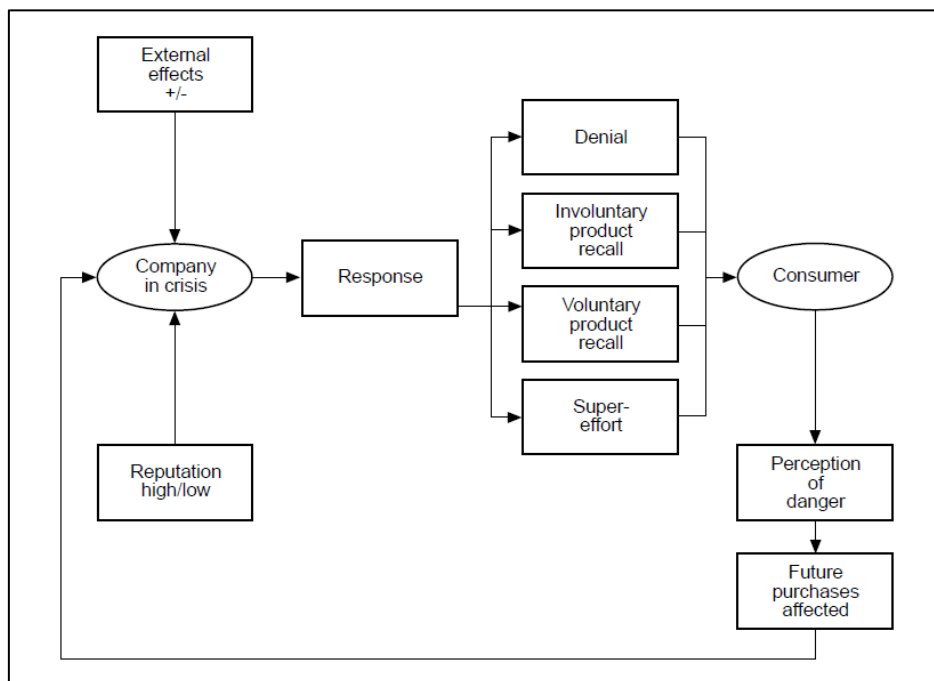


Figura 3: rappresentazione schematica di fattori e variabili studiate (fonte: *European Journal of Marketing*)

Come mostrato in Figura 3, il management deve prendere in considerazione nella gestione della crisi, oltre ai tre imperativi essenziali, due variabili dipendenti.

- Il livello percepito di pericolo
- L'impatto sull'intento futuro di comprare un prodotto diverso dall'azienda in questione

Factor	Level	Consumers' perception of danger	Future purchases negatively affected?	Appropriate company response
Company reputation	High	Small	No	Voluntary product recall
	Low	Large	Yes	Super-effort
External effects	Positive	Small	No	Voluntary product recall
	Negative	Large	Yes	Voluntary product recall or super-effort

Tabella 1: riassunto dei risultati (fonte: *European Journal of Marketing*)

I risultati del test possono essere riassunti nella Tabella 1

Quindi riassumendo si può dire che in generale, qualsiasi sia la strategia di riposta adottata, migliore è la reputazione iniziale dell'organizzazione, minore sarà il livello di pericolo percepito e gli acquisti futuri risentiranno in misura minore degli effetti della crisi. (Siomkos, Kurtzbard, 1994)

### 2.3 STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

Prima di andare ad esporre le strategie più comunemente usate per comunicare all' esterno la situazione di crisi, l'attenzione deve essere posta sul fatto che comunicare nel modo giusto non per forza vuol dire che la situazione migliorerà. Innanzitutto è fondamentale che la strategia di comunicazione della crisi sia coerente con la strategia generale dell'impresa, in modo da non creare false illusioni o da far credere che si stia sottovalutando la situazione di rischio in cui ci si trova. Inoltre alcune strategie sono più rischiose di altre, e i manager, o chi incaricato della comunicazione, devono riuscire ad utilizzare quella più adatta alla situazione e al contesto in cui si trovano.

Se si sono precedentemente analizzate le variabili che influenzavano il comportamento del consumatore, sempre secondo Coombs, vediamo adesso i cosiddetti “fattori situazionali”, che aiutano a comprendere come una crisi possa danneggiare un'organizzazione. Come primo fattore troviamo la *responsabilità* della crisi, nella misura in cui viene attribuita all' organizzazione; allo stesso modo in cui le persone associano un atteggiamento negativo verso la persona che ritengono responsabile di un evento negativo, maggiore responsabilità gli stakeholders attribuiscono all' organizzazione, maggiori saranno i danni, anche in termini di reputazione, calo delle vendite, rabbia e passaparola negativo. *Competenza ed integrità* costituiscono insieme il secondo fattore ed un elemento critico della reputazione dell'azienda. Gli atti legati alla competenza sono quelli avvenuti per errore o accidentalmente, mentre quelli legati all'integrità sono quelli definiti come atti volontari. In genere le persone sono più

propense a perdonare atti avvenuti accidentalmente che volontariamente. Questo fattore è importante perché fornisce una classificazione di casi in cui è meglio utilizzare la strategia della negazione o della mortificazione e delle scuse; infatti, usando la strategia di scuse, l'organizzazione sarà molto efficace in una situazione di atto accidentale, mentre potrebbe peggiorare la situazione se è in un contesto di atto volontario, in quanto ammetterebbe il danno arrecato, mentre la negazione è efficace in caso di crisi basate sull'integrità. Nel caso in analisi, come si vedrà nel capitolo successivo, Zuckerberg è stato ritenuto responsabile di un atto compiuto volontariamente, anche se indirettamente, in quanto la crisi è stata causata da un atto di negligenza, poiché si era a conoscenza che Cambridge Analytica utilizzasse i dati in modo improprio e Facebook all'epoca non aveva fatto nulla per impedirlo. Quindi le scuse del CEO di Facebook non sono servite per riportare l'azienda al livello di reputazione pre-crisi. Ma la negazione porta con sé un problema; se l'organizzazione utilizza questa strategia e poi viene invece ritenuta effettivamente responsabile del danno causato, il danno aumenta e la situazione peggiora. Il terzo fattore è la differenza tra crisi di *lungo e breve termine*: le crisi a lungo termine sono in genere ritenute più forti di quelle a breve. Se la crisi è a lungo termine richiederà un'attenzione più grande e una strategia più orientata al soggetto colpito. L'ultimo fattore è quello che definiamo *timing*, nello specifico del timing in cui diffondere le informazioni riguardanti la situazione. Questa parte di gestione della crisi è detta anche "stealing thunder"<sup>13</sup> (letteralmente rubare la scena), concetto che deriva da studi legali, che si riferisce a situazioni in cui un discorso difensivo farà venire a galla una debolezza, prima che ne abbia l'opportunità l'accusa. Secondo questo fattore, una crisi infligge un danno significativamente meno importante all'organizzazione quando questa stessa è la prima fonte delle informazioni, prima che lo siano i media o una terza parte (Coombs, 2014).

La prima conseguenza dal punto di vista di comunicazione dell'affrontare una situazione di crisi è che il focus della comunicazione cambia. Cambia il modo di pubblicizzare i propri prodotti sui media tradizionali, e cambiano i messaggi che si vogliono far passare sui canali di comunicazione più veloci, quali blog, social network, siti internet; nella maggior parte dei casi l'organizzazione passa da un marketing offensivo ad uno difensivo, per cercare di riportare i consumatori all'immagine precedente la crisi. (Siomkos, Kurzbard, 2013)

Come in molti altri casi, prevenire è meglio che curare. Dunque, anche nelle organizzazioni che non hanno mai affrontato situazioni di crisi, è bene che le procedure da adottare nel caso si verificasse siano ben definite, e questo processo può essere molto complesso e costoso, poiché

---

<sup>13</sup> Coombs W. T., 2014, "The Value of Communication During a Crisis: Insights from Strategic Communication Research", Business Horizons, Vol 58, pp 141-148

richiede conoscenze e capacità specifiche, responsabilità che possono essere affidate ai manager stessi o a soggetti esterni, esperti di comunicazione, o agenzie.

Di seguito verranno analizzate le principali strategie di comunicazione dopo che la crisi si è verificata; nello specifico analizzando le situazioni di crisi causate dal “fattore umano”, che ha arrecato danno diretto alla reputazione dell’azienda, oltre che alle persone coinvolte con la stessa. Riprendendo quanto detto sopra, il modo in cui si comunica la situazione di crisi è fondamentale, soprattutto in una crisi di immagine, per riportare nella mente dei consumatori, la percezione dell’impresa come era prima che l’evento negativo avesse luogo. Secondo William Benoit, possono essere distinte cinque macro-categorie di strategie disponibili. La prima è la **negazione**: un’azienda può negare che il fatto sia accaduto, di aver compiuto l’atto, o che il fatto abbia arrecato un qualsiasi tipo di danno. Oppure l’organizzazione può optare per il “*passaggio di responsabilità*”, affermando quindi che un’altra persona o organizzazione sia responsabile dell’atto negativo. La seconda categoria è l’**evasione di responsabilità**; possiamo distinguere quattro modalità. Un’ azienda può affermare che ha effettivamente compiuto l’atto negativo, ma solo in risposta ad una *provocazione*. Un’ altra forma di evasione è l’*alterazione*, cioè quando un’impresa afferma di non essere stata in possesso, al momento dell’atto scatenante, di informazioni essenziali, o di non aver avuto il controllo di elementi importanti nel contesto della crisi. La terza modalità è quella di affermare che l’evento negativo sia avvenuto per *errore*: se l’azienda riesce a convincere il pubblico che l’atto è stato compiuto accidentalmente e non per volontà di chi lo ha commesso, il danno all’ immagine dovrebbe essere contenuto. L’ ultima modalità è dichiarare che l’atto è stato compiuto con *buone intenzioni*. La terza categoria è quella che Benoit definisce **riduzione dell’offensiva** (reducing offensiveness): consiste sia nel convincere il pubblico che l’organizzazione non aveva il controllo della situazione, sia che la situazione non era così grave come è stata percepita. In questa categoria rientrano cinque strategie. La prima, chiamata *bolstering* (in italiano letteralmente “rinforzare”) consiste nell’ aggiungere informazioni positive sui fatti accaduti, per rinforzare appunto le percezioni positive del pubblico. Una seconda possibilità è quella di *minimizzare* i sentimenti negativi, quali ansia o rabbia, associati all’ atto. La terza strategia può sfruttare la *differenziazione*, in cui l’atto viene distinto, evidenziando alcuni elementi che lo hanno caratterizzato, da atti simili ma più offensivi. Il quarto metodo per ridurre l’offensiva è la *trascendenza*, il cui tentativo è di far percepire l’azione negativa in un contesto più favorevole. Per esempio un’azienda che sperimenta su animali può dire che gli esperimenti condotti miglioreranno la vita dell’uomo, e quindi la ricerca diventa prioritaria rispetto alla sperimentazione. La quinta e ultima strategia è la *compensazione*, cioè quando l’organizzazione decide di offrire rimborsi in denaro o in altri tipi di servizi agli utenti che hanno subito danni;

se queste ultime accettano il compenso, l'immagine dell'azienda dovrebbe migliorare. La quarta macro-categoria coincide con la strategia dell'**azione correttiva**, dove l'organizzazione si impegna a riparare il danno e riportare i consumatori alla percezione dell'immagine che avevano prima della crisi, o in alternativa, se il danno è ormai irreparabile, promette che la situazione non si ripeterà in futuro. L'ultima macro-categoria è quella definita da Benoit **mortificazione**, quando i responsabili della crisi, o la persona incaricata di comunicazione, decidono di confessare il danno arrecato, di scusarsi e di chiedere perdono (Benoit, 1997).

## CAPITOLO TERZO

## CASO FACEBOOK E CONSEGUENZE SUL TITOLO

## 3.1 COME FACEBOOK HA AFFRONTATO IL CASO

Alla luce delle teorie illustrate nel capitolo precedente, verrà ora analizzato il comportamento di Facebook e del CEO, Mark Zuckerberg, in risposta alla crisi scatenata dallo scandalo dell'utilizzo improprio di dati degli utenti.



*Post di scuse di Zuckerberg, pubblicato sul suo profilo (fonte: <https://www.facebook.com/zuck/posts/10104712037900071>)*

Questo post pubblicato il 21 marzo 2018 sul profilo Facebook di Zuckerberg, ha suscitato reazioni diverse nel mondo dei social e diversi esperti hanno espresso e condiviso la loro opinione. L'opinione prevalente è che le scuse di Zuckerberg non siano state adeguate, e che di certo non basteranno per riconquistare la fiducia di due miliardi di utenti; per fare questo Facebook deve, come sta già facendo, cambiare i regolamenti, i termini e le condizioni della privacy. Ma per risanare la sua reputazione, deve convincere i consumatori che la protezione dei loro dati non dipenderà solo da un miglioramento delle regole, ma diventerà un vero e proprio valore inglobato nella cultura dell'organizzazione, in cui tutti i soggetti interni credono e che diventerà una priorità e quindi una garanzia e non un privilegio. Oltre agli utenti, Facebook deve rivolgersi ad altre due categorie tra quelle che sono state definite come "pubblico rilevante" nel secondo capitolo: azionisti e politici. Facebook deve riuscire a riconquistare la fiducia dei politici, poiché se fallisse, questi potrebbero imporre regole e leggi più severe per ridurre il campo d'azione del network. Per quanto riguarda gli azionisti invece, il social network deve dimostrare che da ora in avanti riuscirà ad ottenere profitti anche al di fuori del tradizionale metodo di pubblicità target e di essere abbastanza forte da superare il



crollo del titolo, in cui perde a fine luglio 2018 il 24%, con una perdita di 17 miliardi di dollari. (Li, 2018)

Come detto nel capitolo precedente, per rispondere ad una crisi, è fondamentale essere tempestivi e preparati. Zuckerberg è stato in silenzio per quattro giorni prima di scusarsi per l'accaduto. In un mondo in cui i social network permettono a persone distanti migliaia di chilometri di parlarsi e vedersi in tempo reale, quattro giorni sembrano essere decisamente troppi, soprattutto perché le informazioni viaggiano in rete ad una velocità superiore a quella della luce, creando la possibilità di diffusione di "fake news" e di alimentazione di rumors; come illustrato nella teoria infatti, nella gestione di una crisi, si avrà un effetto molto più positivo sulle categorie rilevanti, se a comunicare e diffondere informazioni è un soggetto interno al caso, sia esso l'amministratore delegato dell'azienda o un esperto di comunicazione da esso designato, senza che intervengano terze parti, quali media, studi legali, o appunto notizie false diffuse in rete. Davia Temin afferma: "nel mondo di oggi credo si abbiano quindici minuti, per gestire un qualsiasi tipo di crisi quando nasce dai social media, se non viene definito l'accaduto quasi immediatamente, e con ogni dettaglio, che non vuol dire che si conosce ogni dettaglio, ma che si sta lavorando per ottenerlo, si è perso il controllo."<sup>14</sup> Zuckerberg, CEO di un'azienda potente come poche, con un potenziale maggiore di quello che probabilmente si conosce, aveva sicuramente gli strumenti e le informazioni necessarie per rispondere immediatamente, e avrebbe potuto diventare la voce in cui poter credere, pronta a comunicare frequentemente, e avrebbe ovviamente potuto dire molto di più. E infatti, se si analizzano le scuse di Zuckerberg, si vede come, dopo quattro giorni di silenzio, non sia stato sufficiente un post scritto su Facebook, e nemmeno riportarlo su pagine intere di giornali quali il New York Times o il Wall Street Journal. La riconquista della fiducia di tutto il pubblico necessita di più di una campagna pubblicitaria sui principali giornali.

Il 10 aprile 2018, Zuckerberg ha testimoniato davanti al Congresso; durante un interrogatorio durato cinque ore, gli sono state poste delle domande, precise e a volte pungenti, in cui si è trovato più volte a dover spiegare nel dettaglio il funzionamento di Facebook. Il fatto che abbia testimoniato personalmente ha ovviato alla sua mancanza di comunicazione, anche se, a detta di chi ha analizzato il suo comportamento, è stato descritto come se un robot parlasse al suo posto. Il suo comportamento è stato descritto come freddo e apatico. Si è visto in precedenza che una delle variabili fondamentali per analizzare gli effetti di una crisi sui consumatori è l'insieme delle emozioni; un portavoce deve puntare ad eliminare o affievolire le emozioni negative e a far leva su quelle positive. Zuckerberg aveva la possibilità di dimostrare che era

---

<sup>14</sup> Gold H., 22 marzo 2018, "Facebook's Zuckerberg had 15 minutes to respond to privacy crisis — he took four days", Marketwatch

lui stesso a gestire la crisi, che avrebbe fatto qualsiasi cosa per rendere sicuro un luogo virtuale utilizzato da due miliardi di persone. Invece nella sua testimonianza sembrava che parlasse una persona che analizza il caso dal punto di vista più legale e diplomatico che personale ed emotivo. Gli sono state poste delle domande alle quali ha risposto troppo brevemente e in modo apatico e quasi spento; anche la dichiarazione scritta sui giornali e sul suo post suona piuttosto impersonale, come scritta da un avvocato che espone i fatti prima dell'arringa finale. In una crisi di questa portata, ci voleva di più, ci voleva una dichiarazione più sentita, più personale, più intimamente sentita che un semplice elenco di provvedimenti; ovviamente ogni organizzazione deve sapersi difendere legalmente, ma per riconquistare la fiducia dei consumatori e la reputazione di un'azienda come Facebook, deve raggiungere standard molto più elevati della media. Il suo discorso è stato troppo generico, come se bastasse dire “fidatevi” perché effettivamente gli utenti continuassero a fidarsi. (Temin, 2018)

Zuckerberg al congresso afferma che nel 2015 era venuto a sapere che Cambridge Analytica lavorava come un'azienda pubblicitaria, violando i termini imposti da Facebook, che gli permetteva sì di raccogliere dati, ma non di venderli a scopi commerciali. Dunque ammette che avrebbero dovuto interrompere la collaborazione, e che è stato un suo errore non farlo; quando Cambridge Analytica dice che i dati raccolti erano stati eliminati, il caso era stato considerato chiuso (Watson, 2018). Con queste affermazioni, Zuckerberg non affronta la questione direttamente, ma è come se scaricasse il barile su Cambridge Analytica, quando lo scandalo poteva essere evitato se fossero stati presi provvedimenti più accorti, dicendo che i termini per proteggere i propri utenti c' erano, ma non sono stati rispettati dalla società di consulenza. Da questo si può capire come il livello di preparazione per rispondere ad una crisi non fosse adeguato, nonostante le dimensioni e la potenza dell'organizzazione. Se l'azienda fosse stata davvero preparata, avrebbe avvisato subito gli utenti i cui dati erano stati rubati, o perlomeno avrebbe chiarito quali dati erano esposti a terze parti. Dunque il tentativo di ridurre l'offensiva, provando a convincere la pubblica opinione che l'organizzazione ha agito con buone intenzioni perché all' oscuro del comportamento di Cambridge Analytica, ha in realtà diffuso l'opinione che Zuckerberg non si sia preso la responsabilità dell'accaduto. Le sue scuse, di conseguenza, ne hanno danneggiato l'immagine. Zuckerberg stesso afferma: “abbiamo la responsabilità di proteggere i vostri dati, e se non riusciamo non meritiamo di servirvi” e dice davanti al Congresso: “E' stato un mio errore, e mi scuso. Ho fondato Facebook, lo governo, e sono responsabile di quello che succede qui.”<sup>15</sup>. Queste affermazioni di scuse, oltre ad essere arrivate troppo tardi, non sono riuscite a convincere, anzi così dicendo, è come se minimizzasse gli

---

<sup>15</sup>Watson C., 11 aprile 2018, “*The key moments from Mark Zuckerberg's testimony to Congress*”, The Guardian

effetti causati dalla fuga di dati su livello globale, non solo a quegli utenti i cui dati personali erano stati utilizzati da Cambridge Analytica, ma anche a tutte quelle aziende che utilizzavano Facebook come strumento di marketing, come canale di comunicazione, o come strumento per il reclutamento del personale, che hanno cominciato a dubitare se valesse davvero la pena esporsi ad un rischio di tale portata, non sentendosi protette e sapendo di condividere milioni di dati quotidianamente. Dunque una crisi di queste dimensioni, con effetti difficilmente qualificati, necessitava di un discorso che andasse ben oltre il “mi scuso”.

Alcuni provvedimenti pratici sono stati presi, come verificare le app che accedono ad un numero molto alto di dati e mandare una notifica di avviso agli utenti i cui dati erano stati rubati. Inoltre verrà ristretto l’accesso ai dati di sviluppatori; ora potranno accedere solo a nome, immagine profilo e indirizzo email. Infine proverà a far capire agli utenti quali app possono accedere ai loro dati e a quali dati possono accedere, permettendo di modificare le impostazioni di privacy dal menù impostazioni principale con un procedimento molto più semplice e più “user friendly”. (Price, 2018).

Questo però non ha convinto, non ha riconquistato la fiducia di quegli utenti che hanno deciso di abbandonare il Social Network. “Un terzo dei lavoratori delle principali aziende tecnologiche, da Microsoft a Amazon, sta pianificando di lasciare Facebook; nel caso di Microsoft la percentuale arriva addirittura al 50%. Blind, agenzia di consulenze per la brand strategy, ha contattato 2.600 lavoratori che hanno scaricato l’app, ai quali è stata posta la domanda: “state pianificando di lasciare Facebook dopo il caso Cambridge Analytica?”. In totale il 31% degli intervistati ha risposto sì. Le cinque aziende hi-tech su cui è stata riscontrata la percentuale più alta sono, appunto, Microsoft (con il 50% dei sì), seguita da Snapchat (46%), Uber (40%), Google (38%) e Amazon (34%). Tra i dipendenti di Facebook ha risposto sì solo il 2%. Quella registrata, sottolineano gli autori della ricerca, è solo una intenzione: “solo il tempo dirà se veramente un terzo dei dipendenti delle compagnie tecnologiche abbandoneranno Facebook”.<sup>16</sup>

Non ha convinto nemmeno Acton, co-fondatore di Whatsapp, una divisione dell’impero creato da Zuckerberg, che ha dato il via su Twitter al movimento #DeleteFacebook, che si è diffuso in tutta la rete, ulteriore prova della perdita di fiducia causata dallo scandalo.

### 3.2 GLI EFFETTI DELLA CRISI NEL TEMPO

Se da un lato è vero che lo scandalo ha diminuito gli utenti del social del 9 % secondo The Economist, è anche vero che nel periodo che va da marzo 2018 a luglio 2018, gli utili e la

---

<sup>16</sup> Meta F., 28 marzo 2018, “Facebook rafforza la privacy, basterà a frenare l’emorragia di utenti? ”, [corrierecomunicazioni.it](http://corrierecomunicazioni.it)

performance dell'organizzazione non hanno smesso di crescere, fino ad affrontare un secondo crollo a fine luglio. Perché?

Il titolo è arrivato a salire del 5% con ricavi al 31 marzo di 11,97 miliardi di dollari contro gli 8,03 miliardi di dollari dello stesso trimestre del 2017, con le previsioni che si fermavano invece a 11,41 miliardi di dollari.

La pubblicità ha fruttato al social network 11,8 miliardi di dollari, rispetto a 7,86 miliardi dello stesso trimestre del 2017, ed è arrivata per il 91% dal mobile (contro l'85% dello stesso trimestre del 2017).<sup>17</sup>

Questo succede principalmente perché gli effetti della crisi non sono stati visibili nell'immediato, in quanto Facebook ha continuato a cavalcare l'onda su cui viaggiava dall'anno precedente, in cui prevedeva di raddoppiare le sue dimensioni in termini di dipendenti e di utenti. Si potrebbe dire che lo scandalo ha avuto un "tempismo perfetto", in quanto essendo accaduto nella fine del terzo mese dell'anno le conseguenze economiche non sono state visibili nella prima trimestrale consegnata appunto nello stesso mese dello scandalo, in cui gli effetti della crisi non si erano ancora manifestati.

E infatti a fine luglio, Facebook registra in borsa una caduta dei titoli del 24% con circa 17 miliardi di dollari bruciati in pochi minuti. Facebook presenta la sua seconda trimestrale e delude gli analisti: il gruppo ha chiuso con ricavi in aumento del 42% a 13,2 miliardi di dollari, sotto le aspettative di ricavi di 13,4 miliardi. E deludente è stata anche la crescita degli utenti, saliti solo dell'11% a 1,47 miliardi di amici contro un aumento previsto del 13% a 1,48 miliardi. Gli utenti sono in crescita, ma quello registrato è il più scarso aumento dal 2011. Una caduta significativa che dimostra che il colosso di Mark Zuckerberg non è uscito indenne dallo scandalo dei dati di Cambridge Analytica e che è rimasto sotto gli impietosi riflettori dei mercati finanziari. Se la fiducia, intesa come sentimento, degli utenti era stata persa all'istante nel momento in cui è scoppiato lo scandalo, dopo l'incrinarsi dei conti dell'azienda, si è visto come questo sentimento avesse effettivamente delle ripercussioni economiche, e che fosse fondamentale per il funzionamento del sistema creato da Zuckerberg. (fonte dati: La Stampa, 26 luglio 2018, anonimo)

---

<sup>17</sup> A. S., 26 aprile 2018, *"Altro che danni, lo scandalo dati non frena Facebook: utili e ricavi sopra le attese"*, [corrierecomunicazioni.it](http://corrierecomunicazioni.it)



Figura 4: Andamento del titolo in borsa da marzo 2018 ad agosto 2018.

L'utile netto ammonta nel secondo trimestre del 2018 a 1,74 dollari per azione, leggermente sopra gli 1,72 dollari attesi dagli analisti. “Gli “amici” di Facebook sono rimasti stabili nei suoi due maggiori mercati, Stati Uniti e Canada, mentre sono calati in Europa. A preoccupare è l'allarme del chief financial officer David Wehner, che prevede che il rallentamento dei ricavi continuerà per il resto dell'anno, con il tasso di crescita che scenderà a una sola cifra percentuale nel terzo e nel quarto trimestre.”<sup>18</sup>

Ecco allora dimostrato quanto veniva detto nel primo capitolo, che la fiducia nel mondo dei social network ha un valore economico e che perderla significa perdere potere di mercato ed effettivamente si traduce in una perdita economica vera e propria.

Ma allora perché gli utenti, anche se a tassi bassissimi, continuano a crescere? Nella prima metà del 2018 sono stati registrati 1,47 miliardi di utenti attivi su base mensile, il 66% dei quali visitano il social giornalmente. (fonte dati: <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>) Perché Facebook fa parte della vita di tutti i giorni e nella visione comune, uno strumento talmente potente da farti connettere in tempo reale con il mondo non può che essere uno strumento che migliora la vita. Pochissimi sanno che, anche se non pubblicano mai niente, se non lasciano un “mi piace” se

<sup>18</sup> Anonimo, 26 luglio 2018, “Facebook crolla in borsa”, La Stampa

non agli amici stretti, centinaia di pubblicitari hanno comunque accesso ai loro dati, come nome o indirizzo email, fino a poter entrare in possesso, tramite app come Messenger, di tutti i numeri telefonici che si tengono nel cellulare. Inoltre un punto di forza di Facebook è sicuramente la sua integrazione con il mobile, anche tramite l'app di messaggistica collegata alla piattaforma, Messenger, che ne rende l'utilizzo pratico e veloce. Se ci si trova a passare una vacanza in una città che non si conosce e non si sa cosa fare la sera, basterà accedere alla app e Facebook saprà dire quali eventi si svolgono nella zona in base ai vostri interessi, se ci si vuole mettere in contatto con un amico dall'altra parte del mondo, Messenger offre un servizio di chiamate vocali e videochiamate che in pochi secondi vi faranno parlare in tempo reale con l'amico lontano.

C'è anche da dire che il social networking è l'attività in rete con il più alto tasso di crescita a livello globale. Nel 2020 ci si aspetta che 2,95 miliardi di utenti accederanno ad un social network quotidianamente. Quindi come in tutto il settore tecnologico, le innovazioni diventano obsolete alla stessa velocità in cui se ne creano di altre. Ecco perché, anche se Facebook smetterà di crescere, anche se sempre meno utenti lo utilizzeranno, anche per ragioni diverse da quelle dello scandalo, nasceranno altri social, altri strumenti di intrattenimento online, per cui le generazioni future saranno sempre connesse in modi sempre diversi, sempre più innovativi e magari, si spera, sempre più sicuri.

## CONCLUSIONI

Per parlare di teorie di comunicazione e di gestione di una situazione di crisi, si è partiti dall'esposizione di un fatto di cronaca avvenuto nell'anno in corso, il 2018, e cioè il caso Facebook e Cambridge Analytica.

Il fatto risulta estremamente rilevante poiché Facebook è utilizzato da milioni di utenti e quindi, in modo diretto o indiretto, ci riguarda tutti, anche quelli che pensano di essere al riparo dalle intrusioni online.

Lo scandalo non è da sottovalutare poiché ha fatto riflettere, ancora una volta, sulla privacy dell'utente e su quanto superficialmente accordiamo la nostra fiducia ai social network.

Il caso analizzato ha messo in luce quanto fragile sia la tutela della privacy e allo stesso tempo quanto valore possa avere la cessione dei dati ad aziende specializzate nel proporre contenuti mirati agli utenti.

Le teorie esposte nel secondo capitolo hanno aiutato a fare un confronto con il caso reale in analisi, da cui è emerso che anche un'organizzazione grande e potente come quella di Facebook, che dovrebbe essere preparata ad affrontare qualsiasi tipo di crisi o problema, può essere travolta da uno scandalo di proporzioni globali con conseguente perdita di fiducia e quindi di mercato.

Le teorie prese in considerazione forniscono linee guida per capire come una crisi, di qualsiasi portata essa sia, possa essere gestita in modo efficace. Gli studi effettuati da esperti mostrano quali variabili prendere in considerazione per analizzare la natura e la portata della crisi e quali strategie mettere in atto per ridurre o arginare il danno.

Come detto nel terzo capitolo per riconquistare la fiducia di due miliardi di persone Zuckerberg dovrà fare molto di più che chiedere scusa. Sorprendentemente, Facebook non ha subito enormi perdite in termini di numeri, né di in termini di utenti né in termini di performance; quello che ha perso è appunto la fiducia e con essa la reputazione. Perché se è successo una volta potrà risuccedere. Se è successo a Facebook potrà succedere anche con gli altri social. In ogni caso, ormai Internet fa talmente parte della vita quotidiana che, anche se tutti i due miliardi di utenti smettessero di accedere a Facebook, accederebbero a qualche altra piattaforma, a qualche altro sito che fornisce le informazioni di cui hanno bisogno, e se anche uno scandalo di questa portata si dovesse mai riproporre, verrà creata una qualche altra soluzione per ovviare al danno, e continueremo ad essere sempre connessi, sempre più velocemente, in modi sempre più innovativi e probabilmente vincolante.

## BIBLIOGRAFIA

- A. S., 26 aprile 2018, “*Altro che danni, lo scandalo dati non frena Facebook: utili e ricavi sopra le attese*”, disponibile online al link <https://www.corrierecomunicazioni.it/over-the-top/altro-che-danni-lo-scandalo-dati-non-frena-facebook-utili-e-ricavi-sopra-le-attese/>
- Anonimo, 26 luglio 2018, “*Facebook crolla in borsa*”, La Stampa, disponibile online al link <http://www.lastampa.it/2018/07/26/economia/facebook-crolla-in-borsa-VVhlTFOMxoMwZRWJt9pZsN/pagina.html>
- Anonimo, 22 marzo 2018, “*Facebook faces a reputational meltdown*”, The Economist, disponibile online al link <https://www.economist.com/leaders/2018/03/22/facebook-faces-a-reputational-meltdown>
- Benoit W. L., 1997, “*Image Repair Discourse and Crisis Communication*”, Public Relations Review, Vol 23, No 2, pp 177-185
- Cadwalladr C. and Graham-Harrison E., 17 marzo 2018, “*How Cambridge Analytica turned Facebook ‘likes’ into a lucrative political tool*”, The Guardian <https://www.theguardian.com/technology/2018/mar/17/facebook-cambridge-analytica-kogan-data-algorithm>
- Coombs W. T., 2014, “*The Value of Communication During a Crisis: Insights from Strategic Communication Research*”, Business Horizons, Vol 58, pp 141-148
- Cosimi S., 19 marzo 2018, “*Facebook: ecco come controllare quali app spiano i nostri profili*”, La Repubblica disponibile online al link [https://www.repubblica.it/tecnologia/2018/03/19/news/facebook\\_ecco\\_come\\_controllare\\_quali\\_app\\_pascolano\\_nei\\_nostri\\_profili-191685334/](https://www.repubblica.it/tecnologia/2018/03/19/news/facebook_ecco_come_controllare_quali_app_pascolano_nei_nostri_profili-191685334/)
- Flieger M., 2013, “*Image Crisis Management*”, Journal of Science of the Military Academy of Land Force, Nr 4, pp 101-110
- Frenkel S. and Roose K., 21 marzo 2018, “*Zuckerberg, facing Facebook’s worst crisis yet, pledges better privacy*”, New York Times disponibile online al link <https://www.nytimes.com/2018/03/21/technology/facebook-zuckerberg-data-privacy.html>
- Gold H., 22 marzo 2018, “*Facebook’s Zuckerberg had 15 minutes to respond to privacy crisis — he took four days*”, Marketwatch, disponibile online al link <https://www.marketwatch.com/story/facebooks-zuckerberg-had-15-minutes-to-respond-to-privacy-crisis-he-took-four-days-2018-03-21>
- Li T., “*After the Cambridge Analytica Facebook scandal, here’s what Mark Zuckerberg must do to save his company*”, 30 marzo 2018, disponibile online al link



<https://www.nbcnews.com/think/opinion/after-cambridge-analytica-facebook-scandal-here-s-what-mark-zuckerberg-ncna861496>

Manietti E., 19 marzo 2018, *“Il caso di Cambridge Analytica, spiegato bene”*, Il Post disponibile online al link <https://www.ilpost.it/2018/03/19/facebook-cambridge-analytica/>

Mantovani R., 22 marzo 2018, *“Il caso Facebook e Cambridge Analytica in 7 domande e risposte”*, Focus disponibile online al link <https://www.focus.it/tecnologia/digital-life/il-caso-cambridge-analytica-facebook-data-leak-in-7-domande-e-risposte>

Price P., 21 marzo 2018, *“Three steps Mark Zuckerberg says Facebook will take to avoid a repeat of the Cambridge Analytica scandal”*, Business Insider disponibile online al link <https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-3-steps-facebook-cambridge-analytica-scandal-2018-3?IR=T>

Rosenberg M., 22 aprile 2018, *“Professor apologizes for helping Cambridge Analytica harvest Facebook data”*, New York Times disponibile online al link <https://www.nytimes.com/2018/04/22/business/media/cambridge-analytica-aleksandr-kogan.html>

Simons J. and Fuhrmans V., 11 aprile 2018, *“How did Facebook CEO Mark Zuckerberg do? Crisis-management experts weigh in”*, The Wall Street Journal, disponibile online al link <https://www.wsj.com/articles/how-did-facebook-ceo-mark-zuckerberg-do-crisis-management-experts-weigh-in-1523439001>

Siomkos G. J., Kurzbard G., 1994, *“The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management”*, European Journal of Marketing, Vol 28 Issue: 2, pp 30-41

Temin D., 23 marzo 2018, *“What Mark Zuckerberg should have said”*, Forbes, disponibile online al link <https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2018/03/23/what-mark-zuckerberg-should-have-said/#5cdb5cfb1b8e>

Vecchiato G., 2012, *“Crisis management: comunicare in situazioni di rischio e di crisi”*, disponibile online al link <https://www.cuoospace.it/2012/05/crisis-management-comunicare-in-situazioni-di-rischio-e-di-crisi.html>

Watson C., 11 aprile 2018, *“The key moments from Mark Zuckerberg’s testimony to Congress”*, The Guardian <https://www.theguardian.com/technology/2018/apr/11/mark-zuckerbergs-testimony-to-congress-the-key-moments>

Zoldan A., 22 marzo 2018, *“3 important lessons from Facebook’s deepening PR crisis”*, disponibile online al link <https://www.inc.com/ari-zoldan/what-every-business-can-learn-about-crisis-management-from-facebooks-cambridge-analytica-moment.html>